

중남미 BOP시장과 BOP시장전략 유형에 관한 연구*

Latin America's BOP Market and the Typology of BOP
Market Strategy

조 호 현**

(Cho, Ho-Hyeon)

〈Abstract〉

Depending on the intensifying global competition and the saturation of existing market, many global companies including Korean major companies pay attention to emerging markets, but go through struggles in entering emerging markets unlike expectations. In emerging markets, there is mass BOP(base of the pyramid) market unlike TOP (top of the pyramid) market following developed market. The BOP market has the meaning as future growth engines of the global companies and also requires the active role of the global companies for solving social and economic local problems. For the BOP market, the new approach is needed, different from the emerging market entry strategy in traditional transnational model. In this respect, several sustainable BOP market approaches have been proposed recently, ensuring company's viability and legitimacy. Unlike the transnational model focusing on global integration and local adaptation, the sustainable BOP market approaches are pursuing social and environmental performance with economic

* 이 논문은 2016년도 부산외국어대학교 학술연구조성비에 의해 연구되었음.

** 부산외국어대학교 국제무역유통학부 교수. E-mail: mkgcho@bufs.ac.kr

performance within sustainability frontiers through strategic selection between local integration and social business. For the specifics of sustainable BOP market approaches in Latin America's BOP market, the successful local integration and social business cases of the Translatinas, Latin America's local multinational companies, are presented.

Key Words: Sustainability, Emerging Market, Transnational Model, BOP(base of the pyramid), Local Integration, Social Business

I. 신흥경제와 BOP시장

글로벌 경제의 급속한 확산과 경제의 블록화 현상으로 국경을 초월한 무한경쟁 시대가 전개되고 있다. 지난 반세기 동안 글로벌 기업들의 성장을 견인하였던 선진국 시장이 포화됨에 따라 세계적 글로벌 기업들은 지속적인 성장을 위하여 신흥시장으로 자연스럽게 눈을 돌리게 되었다. 그동안 선진 시장에 가려져 덜 주목을 받아왔던 신흥시장 또는 이머징 마켓(emerging market)은 경제성장 및 산업화 과정에 있는 국가 시장을 지칭한다. 신흥시장이 주목을 받는 이유는 정치, 사회적 불안 요소들이 내재해 있지만 세계경제에서 차지하는 비중이 선진경제를 이미 넘어섰으며, 향후 엄청난 성장이 기대되는 시장이기 때문이다. 1997년 아시아 경제 위기 당시 신흥경제가 세계 실질 총생산(GDP)에서 차지하는 비중이 34%였지만 2015년 현재 58%에 달할 정도로 신흥경제가 세계경제에서 차지하는 비중은 갈수록 높아지고 있다.

〈표 1〉 선진경제와 신흥경제 비중 변화

	국가수		GDP비중(%)		세계무역비중(%)		인구비중(%)	
	1997	2015	1997	2015	1997	2015	1997	2015
선진국	28	39	55.3	42.4	77.1	63.3	15.7	14.6
신흥국	128	152	33.9	57.6	18.6	36.7	77.3	85.4
기타	28		4.8		4.2		7.0	

자료: IMF, World Economic Outlook (1998년, 2016년).

세계 경제가 침체되고 있는 상황에서 신흥시장은 세계경제의 돌파구로서 주목을 받아왔으며, 특히 2000년 이후 소위 BRICs를 중심으로 한 신흥경제는 한동안 세계 경제성장의 견인차 역할을 해왔다. 그러나 이러한 신흥경제도 2008년 세계 금융위기 이후 커다란 어려움에 직면하고 있다. 최근 세계은행은 이를 ‘신흥경제의 구조적 경기둔화(structural slowdown)’로 규정하고 이러한 현상이 당분간 지속될 것이라고 예고하고 있다. 그럼에도 불구하고 신흥시장이 세계경제에서 차지하는 비중은 지속적으로 증가할 것이며, 특히 인구 비중에 있어서 선진시장이 도저히 따라올 수 없는 무한한 성장가능성이 잠재되어 있는 시장으로 기업들의 지속가능한 성장을 위해서는 반드시 개척해야 할 시장이다.

치열한 세계화 경쟁과 세계경제 침체 속에서 미래 성장동력을 확보해야 할 기로에 서있는 우리나라 기업들에게 신흥시장은 그 의미가 더욱 각별할 수 밖에 없다. 그러나 자국시장 및 해외 선진시장에서 성공을 거둔 많은 기업들이 신흥시장에서 실패하거나 어려움을 겪는 사례들을 흔히 볼 수 있다. 이러한 이유는 신흥경제에 대한 보다 근본적인 이해 부족에서 비롯된다. 대부분의 신흥경제에는 두 가지 상이한 경제발전 패턴이 존재한다. 신흥경제에는 선진시장을 닮았거나 닮아가는 상위계층(TOP; Top of the Pyramid)도 존재하지만, 대다수 사람들은 이러한 계층 바깥에 있다. 상이한 발전 패턴을 따르는 서로 다른 계층을 신흥시장이라는 하나의 범주로 간주하는 것

은 분명히 모순적이며, 따라서 TOP와 달리 서구식 경제발전 패턴을 따르지 않는 시장 계층에는 다른 가정과 접근이 필요할 것이다.

서구식 발전패턴을 따르지 않는 계층을 Prahalad와 그의 동료들은 최하층(BOP; Base of the Pyramid) 시장으로 규정하고(Prahalad & Hart 2002), 다국적 기업들은 최하층을 대상으로 하는 사업을 통해 수익성을 증대시키는 동시에 전세계 수십억 명의 최하층 빈곤 완화에 중요한 역할을 할 수 있다고 주장하였다. Prahalad (2006)는 『The Fortune at the Bottom of the Pyramid』에서 BOP시장에서의 미래 사업기회를 주장하여 글로벌 기업들의 관심을 고조시키는 동시에 개발도상국 BOP 계층 수십억 명의 생활의 질을 개선시키고, 이들에게 고용과 사업 기회를 제공함으로써 이들을 빈곤으로부터 해방시킬 수 있다는 시장주도적 경제발전을 주장하였다.

이러한 관점에서 BOP시장은 두 가지 의미를 갖는다. 첫째, BOP시장은 개인 구매기준으로는 미미하지만 전 세계적으로는 연간 수조 달러의 엄청난 시장규모를 갖는다. 따라서 기존 시장이 정체되어 새로운 성장동력이 필요한 글로벌 기업들에게는 엄청난 미래 시장기회로서의 의미를 갖는다. 둘째, 세계적인 불평등 심화, 환경 오염 등 많은 세계적 문제에 대한 글로벌 기업들의 책임 요구가 점점 거세지고 있다. 소위 포용적 성장을 위한 글로벌 기업들의 역할은 특히 BOP시장에서 그 의미가 강조되고 있다. 글로벌 기업들의 BOP시장 접근은 기업의 수익성만을 추구해서는 안되고 현지 사회의 사회적, 환경적 성과를 포괄하는 지속가능성의 개념을 바탕으로 하는 새로운 기업들의 행동들이 요구되고 있다.

그러나 실제로는 많은 글로벌 기업들이 BOP시장에 대해서도 기존 제품을 기반으로 하는 기존 상위계층 시장에 초점을 맞춘 신흥시장 진출전략을 전개하여 왔다. 이를 Prahalad와 Lieberthal (1998)은 “기업 제국주의 사고 (corporate imperialist mind-set)”라고 비판하면서 BOP시장에 대한 근본적인

시각 전환이 필요하다고 주장하였다. 국제비즈니스 이론 관점에서도 글로벌 기업들의 신흥시장 진출 전략은 글로벌 역량 기반의 적극적 현지화를 통한 수익창출 극대화가 중심이 되어 왔다. 그러나 신흥경제의 BOP시장접근은 글로벌 자본주의 시스템과 연동된 상위계층 시장과는 다른 가정과 사업 모델이 필요하다.

이러한 배경에서 본 연구는 기존 신흥시장과 구분되는 BOP시장 니즈에 대한 올바른 이해를 바탕으로 우리나라 기업들의 기회와 도전의 대상인 BOP시장에 대한 기본 가정과 접근법을 재검토하여 시장접근의 방향성을 제시하고자 한다. 이를 위해 첫째, 중남미 BOP시장의 시장가능성과 특징을 파악하고, 둘째, BOP시장의 본질적 이해를 바탕으로 기존 국제비즈니스 이론에서의 신흥시장 진출 및 글로벌 전략의 한계를 거론하고 BOP시장접근법과 시장진출전략 유형을 검토한다. 셋째, 현지 지속가능성을 기업 전략에 통합하기 위해서는 일반적인 해외 글로벌 기업들의 성공사례보다는 중남미 시장에서 해외 글로벌 기업과의 경쟁에서 우위를 점하고 있는 소위 중남미 현지 다국적기업인 Translatina들의 사례를 통하여 중남미 BOP 시장진출의 성공요인을 검토하고자 한다.

II. 중남미 BOP시장¹⁾

1. BOP 시장의 의미

세계 인구의 거의 절반 이상인 약 40억 명으로 추정되는 BOP계층은 구매력 지수(purchasing power parity: PPP)로 하루에 2.5달러 미만으로 살아가고 있다. 더욱이 세계 인구의 40%에 달하는 빈곤층은 세계 소득에서 차지하는

1) 라틴아메리카와 카리브해 연안국

비중이 5%에 불과한 반면, 세계 인구의 20%를 차지하는 부유층은 75%의 수입을 차지하고 있다(Watkins et al. 2005). 20세기 놀라운 세계경제 발전에도 불구하고 가장 오랫동안 인류를 괴롭혀온 빈곤문제는 여전히 해결해야 할 과제로 남아있다. 빈곤퇴치를 위한 비영리조직 Borgen Project에 따르면 세계 기아문제를 해결하는데 연간 300억불이 필요한 반면, 미국의 군비 지출은 연간 5,300억불에 달하고 있다(www.borgenproject.org). 세계 빈곤퇴치를 위해 UN이 정한 GDP 0.7%의 개발 원조 목표를 달성하는 국가도 소수에 그치고 있다. 또한 많은 신흥국들의 빈곤퇴치 정책들은 해당 지역의 지속가능한 자립보다는 자선 개념의 고전적 복지에 머물고 있다(Sachs 2005).

국가 주도 개발계획과는 달리 시장 주도의 '보이지 않는 손'에 의한 빈곤퇴치 노력은 '경제 자유화를 통하여 국내시장을 글로벌 기업에 개방하고 거시경제 측면에서 성장률을 높여 민간 분야의 발전을 촉진하고자 하는 것'이다(Sarathy and Banalieva 2014). 그러나 이러한 시장주도 접근법 역시 빈곤층에 크게 도움이 되지 않고 주로 글로벌 대기업들의 이익만을 추구하는 신자유주의적 불평등한 권력관계를 호도하고 있다는 비판을 받고 있다(Arora and Romijn 2012). 1990년대 이전에는 국가주도 사회복지프로그램으로 빈곤 문제를 대처하였던 인도의 경우 1990년대 초 신자유주의 경제개혁으로 1993년부터 2009년까지 연평균 7%의 높은 경제 성장을 달성하였으나, 여전히 세계에서 가장 많은 3억명의 빈곤층이 존재하고 있어 빈곤퇴치 노력에 대한 새로운 접근이 요구되고 있다(Anand et al. 2014).

빈곤문제 해결을 위한 전세계적 운동이 세계은행(World Bank)을 비롯한 세계 기구, 주요국 정부, NGO 등을 중심으로 지속적으로 전개되었지만 여전히 빈곤문제는 전지구적 문제로 남아있으며, 오히려 심화되는 경향을 보이고 있다. 최근 많은 학자들은 기업들, 특히 다국적기업들이 경제적 이익을 뛰어 넘는 사고를 하고 사회에서 더 적극적이고 더 큰 역할을 하여야 한다고

주장하고 있다(Porter and Kramer 2002, 2006, 2011; Delios 2010, Guthrie and Durand 2008, Hinings and Greenwood 2002). 빈곤, 기아, 사회 정의, 기후 변화 등 광범위한 사회경제 및 환경문제를 기업 활동의 부정적 결과 내지는 영향 차원에서 다루었던 소극적 관점에서 기업활동의 목표에 사회경제 및 환경문제를 포함시키는 적극적 관점으로의 전환이 필요하게 되었다(Magolis and Walsh 2003). 이윤 추구를 넘어서 사회경제적 문제에 대한 기업의 적극적 역할에 대한 요구가 증가하는 가운데 빈곤 문제를 위시한 사회경제적 문제에 대한 기업 주도의 새로운 접근법으로 제시되고 있는 것이 BOP 접근법이다.

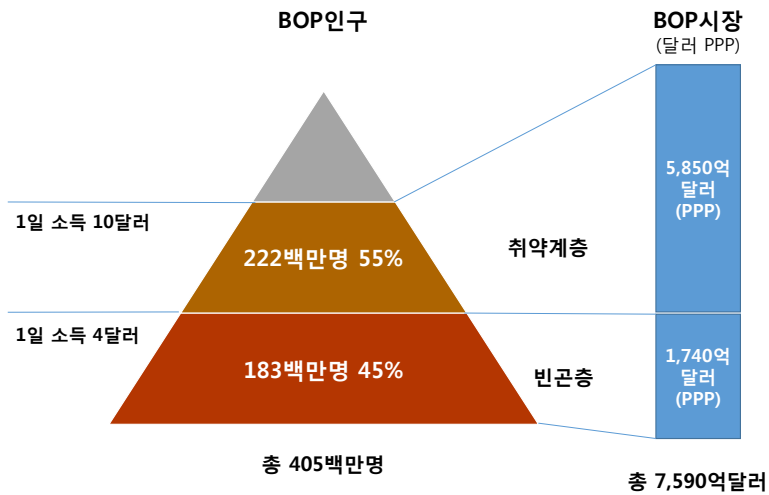
이러한 BOP 접근법의 전제는 빈곤 완화 등의 사회경제적 문제해결이 시장 시스템 내에서의 기업의 이익추구 행동과 조화를 이룰 수 있다는 것이다. 우선 시장의 규모 측면에서 BOP 시장 구매력은 전 세계적으로 하루에 80억불에 달하고 연간 수조 달러의 시장을 형성할 수 있다(Achrol and Kotler 2012). 그러나 BOP시장은 기존 이론과 가정만으로는 충족되는 시장이 아니다. Mahajan과 Banga (2006)는 현재 주류 이론은 단지 14%에 불과한 선진국 시장에 적용될 따름이며, 86%에 달하는 요구를 충족시키는 적절한 시장기반 전략이 필요하다는 '86%의 해법'을 주장하였다. 이러한 주장들은 미래 성장 가능성이 높은 미개척 신흥시장, 즉 BOP 시장으로 시야를 돌릴 것을 촉구하는 동시에 기업 성과에 전통적인 이익 추구하고 더불어 사회경제적 성과를 통합되어야 한다는 것이다(London and Hart 2004, Prahalad 2002). 많은 연구들은 글로벌 기업들이 BOP 시장이 부를 창출할 수 있는 촉매 역할을 할 것으로 기대하고 있으며, 실제로 Hindustan Unilever in India, Casa Bahia in Brazil, 그리고 연간 150%의 성장률을 기록한 아프리카 이동전화 시장의 성공에서 알 수 있듯이 이를 뒷받침하는 증거들이 많아지고 있다. 이를 위해서는 BOP계층을 사회적 부담이나 희생의 대상으로 간주하는 소극적 관점을 넘어서 미래 부의 원천으로 보는 시각으로의 전환이 필요하며, 민간과 공공 분야의 협

력 속에서 기업과 현지 이해관계자들인 BOP 커뮤니티가 함께 지속가능한 성장을 이룰 수 있는 동반자적 시각이 필요하다(Altman and Rego 2009).

2. 중남미 BOP시장의 현황

1) 중남미 BOP 시장 규모

전 세계 BOP 인구는 약 40억명으로 추정되며, 중남미의 경우 전체 인구의 70%인 약 4억 5백만명이 BOP계층에 속하는 것으로 추정된다. 미주개발은행(IDB; Inter-American Development Bank)의 자료에 따르면 중남미 BOP 시장은 2005년 미 달러 구매력 기준 1일 4달러로 살아가는 빈곤층과 10달러로 살아가는 취약계층의 두 계층으로 구분할 수 있다. 중남미 BOP시장규모는 총 7,590달러(PPP)로 전체 중남미 전체 경제의 약 10%를 차지한다.



[그림 1] 중남미 BOP 인구 및 시장규모

자료: 미주개발은행(2015)

중남미 BOP 시장규모는 구성원의 소득 증가로 꾸준히 증가하는 추세에 있다. IDB 자료에 따르면 2000년에서 2010년 중남미 시장은 약 22% 정도 성장하였으며, 2010년부터 2020년까지 중남미 BOP 시장의 상위 16%가 중산층에 진입해 인구수는 줄어들 것으로 보이지만 하위계층의 소득증가로 전체 BOP 시장 규모는 오히려 확대될 전망이다. 이 기간 동안 연간 평균 소득은 기존 1,873달러에서 2,057달러로 약 10% 정도 증가할 전망이다. 이와 함께 BOP 계층의 개개인의 구매력도 향상될 것으로 예상되어 향후 새로운 소비 시장으로 성장할 잠재력을 갖고 있다(IDB 2015).

한편 중남미 BOP 시장은 전반적인 중남미 경제발전으로 인하여 인도와는 달리 전체의 70%가 도시지역에 거주하며 경제활동에 참가하는 특징을 가지고 있으며, 높은 도시인구 비중과 교육, 주거환경 등 생활 여건 개선에 힘입어 중산층 소비자의 모습을 닮아가는 경향이 있다. 따라서 무조건 낮은 가격을 추구하기보다는 제품 및 서비스 품질을 중요시하며 필요할 경우 고가 제품의 구매에도 적극적인 모습을 보이기도 한다(국제무역연구원 2016).

2) 중남미 사회문화적 기업 환경

일반적으로 기업들은 사회 속에서 다양한 이해관계자들과 함께 일하며 사업과 국가의 발전을 위하여 사람들의 생활의 질을 향상시키는 지속가능한 발전에 공헌할 책임을 갖는다. 기업 관행은 국가 또는 문화에 따라 다양한 형태를 띠게 되며, 사회경제적 상황, 자연 자원, 공공정책, 기업의 관심, 제도의 성숙에 따라 상이한 적응이 필요하다. 최근 UN이 2030년까지 사회발전 및 경제성장의 지속을 위한 '지속가능한 발전목표(sustainable development goals)'를 발표함에 따라 지속가능성 개념이 기업 전략에 통합되고 사회경제 및 환경 문제가 사업과 직접적인 관련성을 갖게 되는 경우가 많아지고 있다. <표 2>에서 보는 바와 같이 중남미와 유럽의 사회경제적 차이는 중남미에서

의 기업활동에는 더 많은 사회적 요구에 부응해야 하는 배경이 된다. 이와 함께 역사적으로 중남미 지역에서는 종교적 영향에 의한 인도주의적 관점 이든, 사회경제적 불평등이 일반화된 환경 속에서의 온정주의에 의한 것이 든지 간에 기업의 사회적 책임이 전통적으로 강조되어 왔다.

〈표 2〉 유럽과 중남미의 사회경제적 차이

	유럽	라틴아메리카
경제	<input type="checkbox"/> 성숙 경제 <input type="checkbox"/> 양호한 하부구조 <input type="checkbox"/> 높은 소득 <input type="checkbox"/> 높은 민간 영역 신뢰도 <input type="checkbox"/> 우수한 인적자원	<input type="checkbox"/> 신흥경제, 생계형 경제 <input type="checkbox"/> 폐쇄성, 내부지향성, 반세계화 성향 <input type="checkbox"/> 높은 불평등 수준으로 불안정성
지리 및 자원	<input type="checkbox"/> 주요 자원을 다른 지역에 의존하는 좁은 영토 <input type="checkbox"/> 절약, 재활용 필요한 고도 소비 사회	<input type="checkbox"/> 자원이 풍부하고 인구밀도가 적은 넓은 영토 <input type="checkbox"/> 보존, 절약과 재활용 필요성 낮음 <input type="checkbox"/> 시골과 거대도시 간 큰 차이
사회 및 정치	<input type="checkbox"/> 튼튼한 지방자치(보건, 복지, 환경, 노동 등) <input type="checkbox"/> 공정한 통치에 대한 사회적 압력 <input type="checkbox"/> 이해관계자 참여 <input type="checkbox"/> 폭넓고 효율적 공공서비스 <input type="checkbox"/> 오랜 역사의 정치·경제 안정	<input type="checkbox"/> 불안정한 정치, 제한된 지속가능성 <input type="checkbox"/> 낮은 사회 복지 <input type="checkbox"/> 기본권 접근이 제약되고 법제도의 취약성 <input type="checkbox"/> 비효율성이 용인되고 높은 수준의 일상적 부패
사회 운동	<input type="checkbox"/> 지속가능성을 촉진하고 보장하기 위한 이해집단의 압력 <input type="checkbox"/> 유럽 수준의 CSR의 증진	<input type="checkbox"/> 사회적 운동의 독립성 부족 <input type="checkbox"/> 정치적 압력을 가하거나 기업 CSR 활동을 요구하는 독자적 집단 결여

자료: Fernando Casado Cañeque(2014)

아르헨티나의 저명한 지식인 Grondona(2000)는 경제발전의 문화적 유형으로 ‘발전지향적 문화’와 ‘발전저항적 문화’를 대비하며 경제발전의 20가지 문화적 요인을 제시하였다. Grondona는 모든 경제적 가치는 도구적 가치이며, 어느 한 사회의 지속적 발전에 필요한 본질적 가치는 비경제적이지만 반경제적이어서도 안된다고 주장한다. 또한 경제발전의 역설은 경제적

가치만으로는 그 사회의 지속적 발전을 담보할 수 없으므로 경제발전은 결국 문화적 과정이라고 할 수 있다. Grondona(2000)의 경제발전의 문화적 유형 개념을 바탕으로 Lindsay(2000)는 발전저항적 특징을 갖는 비교우위적 사고방식과 발전지향적 특징을 갖는 경쟁우위적 사고방식을 <표 3>과 같이 제시하였다. 21세기에 들어서면서 중남미는 큰 틀에서 민주정치와 시장경제로 이행해 나가는 과정에서 가치와 태도가 변하고 있다. 중남미 사회는 아직 발전저항적 특징이 많은 부분을 지배하고 있으나, 점차 발전지향적 특징을 받아들이고 있다.

<표 3> 중남미와 선진국의 비교우위적 사고와 경쟁우위적 사고방식 유형

발전저항적 특징(중남미)	발전지향적 특징(서구)
보호받는 시장	세계화와 경쟁
거시적 관점	미시적 관점
정부 지도자와의 친분	회사 수준의 생산성
물질적/금융자본 강조	인적/지식자본 강조
위계와 엄격한 조직	유연한 실력 위주 조직
규모의 경제	유연성
해외파트너에 의존	이동 전략
반동적 접근	전향적 접근
정부 정책에 의존	보편적 비전과 협조
부의 재분배	부의 창조
가족주의	혁신성

자료: Lindsay, S. (2000).

물론 이러한 문화적 분석들은 문화상대주의보다는 서구지향적 사고를 중심으로 분석한 것이지만 중남미 BOP시장에서의 기업전략 수립에 좋은 통찰력을 제공한다. Hofstede's, Trompenaars, Hampden-Turner's 와 기타 GLOBE 연구자들의 연구 결과들에 따르면 국제비즈니스의 연구와 실무에서 문화적 차이를 비용으로 간주하는 등 국제비즈니스에서의 많은 연구들은 문화적

차이를 긍정적 효과보다는 부정적 결과와 연결시키는 경향이 있다(Tung and Verbeke 2010). 실제로 ‘문화적 거리(cultural distance)’, ‘심리적 거리(psychic distance)’, ‘외국인 비용(liability of foreignness)’ 등 국제비즈니스 연구에서 널리 통용되고 있는 개념들은 문화다양성을 문제시하는 시각이다. 그러나 최근 문화다양성의 창조성, 적응성 및 문제해결의 질 등의 긍정적 효과를 강조하는 연구뿐만 아니라 이러한 차이를 기업 목표에 통합하는 지속가능경영 개념이 확산되고 있다(Stahl and Tung 2015).

Ⅲ. 국제비즈니스 전략과 BOP 시장접근법

1. 기존 국제비즈니스 모델에서의 신흥시장 진출전략

전통적인 국제비즈니스 연구에서의 전략적 이슈는 산업 환경, 시장 점유와 성과와의 연계, 포지셔닝과 본원적 전략, 시장과 고객 선택, 과점 전략 및 다각화 등이었다. 국제비즈니스 연구들은 다국적기업을 세계화에 대한 최적의 논리적 대응으로 간주하여 다국적기업 본사 관점의 글로벌 전략을 발전시켜 왔으며(Ricart et al. 2004), 그 중심은 글로벌 통합과 현지적응 간의 적절한 균형을 찾는 “초국적 모델(transnational model)”이었다(Prahalad and Doz 1987). 궁극적인 초국적 전략(Transnational strategy)은 글로벌 경쟁우위를 달성하기 위해서 비용과 수익이 동시에 관리되어야 하며, 글로벌 효율성, 다국적 유연성, 전세계적 학습을 통한 혁신을 동시에 추구하여, 현지 시장 요구에 반응하는 동시에 범세계적인 통합 우위를 함께 추구하는 것이다.

1980년대 말부터 외국인 투자가 개방되면서 다국적기업들의 신흥시장 진출 전략은 이러한 초국적모델에 입각하여 전개되었다. 신흥시장의 현지적응 압력이 크면 제품 및 마케팅 프로그램 수정 등 현지화 전략이 중심이 되

고, 이러한 현지적응 압력이 덜하면 글로벌 통합에 의한 원가절감의 효율성을 추구하는 전략이 전개되었다.



[그림 2] 초국적모델(Transnational Model)

자료: Prahalad and Doz(1987)에서 정리

그러나 초국적 모델에 입각한 신흥시장 진출전략은 많은 비판에 직면하게 되는데, 대표적으로 Hart와 Christensen (2002)은 다국적기업의 글로벌 및 신흥시장 진출전략은 글로벌하지도 않았고 특별히 신흥시장 지향적이지도 않았다고 비판한다. 실제로 1990년대 이후 대부분의 해외직접투자는 선진국에 집중되었고, 신흥시장에 대한 해외직접투자도 중국, 인도, 브라질 등 몇몇 국가 중심으로 이루어졌다(Sachs 2005). 이와 함께 대부분의 다국적기업 신흥시장전략은 BOP계층이 아닌 엘리트나 중산층 시장을 주 대상으로 하였으며, BOP시장에 대해서는 폭포 효과를 기대하였다(de Soto 2000). 그러나 부분적 제품 수정과 원가 절감만으로는 신흥 대중시장, 즉 BOP시장에서의 성공을 보장할 수 없었다. 결국 다국적기업과 국제비즈니스 연구자들은

BOP시장 자체를 외면하였으며, 이들의 니즈를 충족되지 못하였고 세계화의 흐름 속에 점점 이들은 더욱 소외되었다(Arnold and Quelch 1998). 기존 신흥시장 전략의 한계는 첫째, BOP 시장을 TOP시장의 보조적 시장 또는 추종하는 시장으로 인식하였다. 그러나 신흥국 경제활동의 절반 이상이 비공식 경제, 즉 법외 영역에서 이루어지는 것을 감안한다면 1인당 GDP만으로는 BOP 시장 잠재력을 측정할 수 없으며, BOP시장 기회는 알려진 것보다 훨씬 규모가 클 것이다(de Soto 2000). 둘째, 보다 본질적으로는 BOP시장이 가지고 있는 사회경제적인 함의를 간과하고 있다. BOP시장접근은 경제적 이윤추구와 함께 빈곤, 기아, 환경 등 전지구적 문제해결에 대한 기업의 역할을 전제로 한다. 기업과 BOP시장 모두의 지속가능한 발전을 위하여 기업 전략에 지속가능성 개념을 통합하는 모델이 필요하다.

초국적 모델에 입각한 기존의 신흥시장 진출전략의 기본 가정은 서구와는 다른 사업환경을 서구식으로 극복해야 한다는 것이다. 신흥경제 상위계층 시장에서도 법규정이 종종 통하지 않는데(Hoskisson et al. 2000), 이러한 시장에 진출하려는 다국적기업은 사업환경 제약을 극복하는 방법을 찾으려 한다. 기업들은 예기치 못한 부작용으로부터 내부 자원과 능력을 보호하는 영역을 만들고 파트너 조직이 사업환경의 공백을 메우는 능력을 행사하기를 바란다(Dunning 1988). 다국적기업들은 제휴, 결합네트워크, 개인적 유대의 활용 또는 기업경계 관리를 통해 어떻게 사업환경 차이를 극복할 수 있는가를 고민한다. 심지어 Hoskisson 등(2000)은 개도국이 서구 관행에 적응하는 것이 선진 다국적기업의 투자를 끌어들이는데 중요하다고 주장하기도 하였다. 그러나 다국적기업 경영자와 연구자들은 개도국이 선진국을 따라할 것이라는 '제국주의적 사고'를 넘어서야 한다.

다국적기업들은 현재의 사업모델을 점진적으로 적응시키는, 입증된 글로벌 능력을 바탕으로 내부 자원을 통제하고, 지식을 끌어내고, 규모와 범위의

경제를 활용하는 익숙한 자회사 전략에 의존한다. 내부화 및 수정(현지 적응), 글로벌 효율성, 그리고 기존 제품이나 자원의 공유(범세계적 학습)를 통하여 다국적기업은 외국인 비용을 극복하고 상위계층 또는 중산층의 니즈를 충족시킬 수 있을 것이다. 이러한 초국적 접근은 암묵적으로 한 국가 내의 모든 시장은 유사한 경제발전 패턴을 따르고, 다국적기업은 글로벌 효율성, 현지적응 및 지식이전에서의 글로벌 능력을 효과적으로 활용하여 모든 사업환경에서 경제적 이익을 최대화할 수 있다는 가정을 하고 있다. 그러나 신흥경제에서의 모든 시장이 서구식의 동일한 경제발전 패턴을 따른다고 볼 수 없다. 따라서 국가 시장에서 상위계층, 중산층, 최하층 시장에 대한 개별 전략을 개발하는 것이 더 타당할 것이다. BOP시장에서의 사업활동 상당 부분은 공식 법률 밖의 구속력 있는 제도가 되는 사회적 계약으로 이루어진다(London and Hart 2004). BOP시장에 진출하기 위해서는 현지적응 능력이나 글로벌 효율성에 따르는 집중화된 통제, 지식의 획득과 이전, 자원 흐름을 보호하고 통제하는데 초점을 둔 기존 시장진출전략을 넘어서는 새로운 글로벌 능력, 사회적 배태(social embeddedness)능력을 포함한 지속가능성을 기업 전략에 통합하는 것이 필요하다(London and Hart 2004).

BOP시장에 대한 잠재적 기회와 포용적 자본주의(inclusive capitalism)를 위해서는 여전히 풀어야 할 많은 문제들이 남아있으며, 매우 혁신적인 전략적 사고가 필요하다(Dawar and Chattopadhyay 2002). 준세계화(semiglobalization), 현지 시장에서의 제도적 공백(institutional voids), 현지 시장의 중층적 분석 수준의 필요성은 국제비즈니스 연구에 새로운 과제를 제시하고 있으며, 이를 해결하기 위해서는 현지 시장과 기업간의 생태적 관계를 더 잘 이해하여야 한다(Ricart et al. 2004).

2. 지속가능한 BOP 시장전략

중남미는 풍부한 자연 자원을 보유하는 동시에 세계에서 가장 불평등한 사회 중의 하나이기 때문에 기존의 초국적모델에 입각한 사업 운영은 한계를 갖는다. 중남미와 같은 개발도상 신흥경제는 성숙한 선진경제와는 달리 비공식성과 제도의 취약성이 두드러지므로 기업들은 제품이나 서비스의 경쟁력뿐만 아니라 사업 자체의 실현가능성과 정당성에도 주의를 기울여야 한다. 따라서 제도적 공백이나 차이, 비공식성 과제를 해결해야 하고, 지역 사회가 사업으로부터 혜택을 얻도록 보장해야 하는 지속가능성의 문제가 제기된다. 중남미의 신흥시장, 특히 BOP시장에서는 기업들이 단순히 수정된 제품이나 서비스를 제공하는 것을 뛰어넘는 지속가능한 시장전략이 요구된다.

1) 지속가능성의 통합

과거 기업들은 '외부성(externality)'을 고려하지 않고 사업을 수행할 수 있었다. '비즈니스의 유일한 사회적 책임은 이익을 창출하는 것'이라는 Friedman (1962)의 주장이 대표적이다. 그러나 기업을 둘러싼 여러 이해관계자들의 압력이 거세지면서 '외부성'을 고려하지 않으면 브랜드 명성과 평판에 치명적 손해가 올 수 있다는 것을 인식하고, 경영자들은 사업에도 사회의 허가가 필요하다는 것을 인정하게 되었다(Sathe and Jäger 2014).

NGO 등 각종 사회단체들이 기업들에게 아동 노동, 여성 권리 등 사회적 이슈에 대한 요구를 제기하고 있으며, 기업들은 스스로의 이기적 동기의 경제적 가치창출뿐만 아니라 환경 및 사회적 가치창출에도 주의를 기울여야 한다는 삼차원 결과(Triple Bottom Line) 개념(Elkington 1997)뿐만 아니라 2000년 들어 Millennium Development Goal, UN Global Compact 등의 선언을

통하여 인간 권리, 노동 기준, 환경과 반부패 등의 핵심가치들이 제시되었다. 개발경제이론으로 노벨상을 수상한 Sen(2010)은 삼차원 결과는 이론적이고 규범적인 이상을 만들어내는 것이 아니고, 어떻게 이를 향상시키는 기회를 인식하고 개발하며, 예측가능한 미래를 위한 최선의 결과를 얻기 위한 비즈니스 전략을 개발하고 실행하는 것이라고 주장하였다.

세계경제포럼과 보스턴 컨설팅 그룹의 '지속가능성 챔피언' 공동 연구(WEP 2011)와 기타 조사들의 결과에 따르면 기업들이 경쟁력 제고를 위한 지속가능성 통합 전략에 점점 관심을 갖는 것으로 나타났다. Kiron 등(2012)은 113개국 4,000여명 경영자들을 대상으로 한 조사에서 조사대상의 70%가 지속가능성을 상시적인 경영과제로 설정하고 있으며, 이중 67%가 경쟁을 위해서, 33%는 지속가능성 선도가 이익에 기여한다고 답하고 있다.

이러한 흐름은 개발도상국에서의 빈곤퇴치와 환경보호와 같은 글로벌 사회이슈에 대한 기업의 역할이 증대되고 있다는 것을 기업들이 인식하고 있음을 증명하고 있는 것이다. 세계의 가난한 사람들의 분노와 좌절을 글로벌 기업들과 국제 기구들이 더이상 외면할 수 없는 상황이 전개되고 있는 것이다. 세계화를 뛰어넘어 지속가능한 발전이 가능한 "포용적 자본주의"로의 전환의 필요성을 인식하고 있는 것이다. Sen(1999)에 따르면 이러한 노력의 핵심은 경제와 정치적 자유를 확립하는 인간 능력의 개발에 있으며, 경제개발과 빈곤퇴치에 대한 통합적 접근은 경제, 사회 및 환경 문제가 매우 밀접하게 결합되어 있는 신흥경제 BOP시장에서 특히 중요하다. 따라서 BOP시장에서 기업들은 지속가능성을 사업전략에 내부화할 필요가 있다. 중남미는 자원 효율성을 높일 수 있는 잠재력이 풍부한 자연자원이 풍부한 지역이며, 카톨릭과 인문주의를 문화적 배경으로 한 기업 온정주의 전통을 가진 곳이다. 이러한 맥락에서 중남미 BOP 시장전략에서 지속가능성은 사업 운영에 핵심적 개념이 된다.

2) 지속가능한 BOP시장접근법

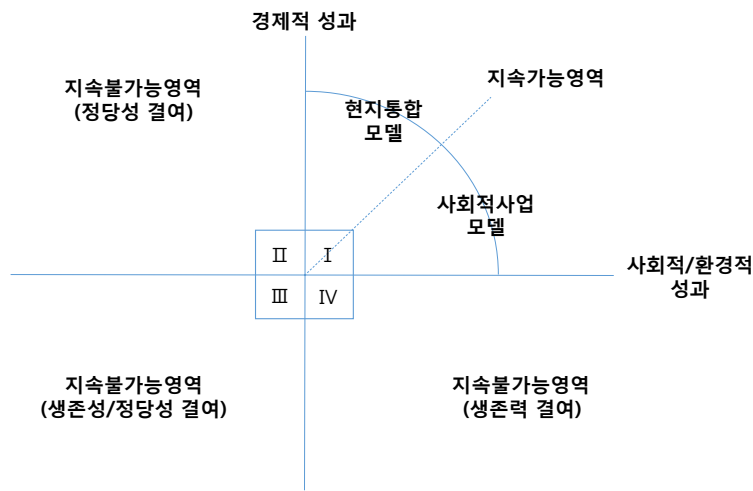
기존 초국적모델과 BOP시장접근법의 가장 큰 차이는 지속가능성일 것이다. 지속가능성 연구들은 삼차원 결과의 상대적 중요성과 관련하여 규범적인 입장을 취하며, 인간 존엄성에 기초한 가치(경제, 사회, 환경)들을 통합하는 규범적 원리를 제공한다. 이와 달리 기업 윤리와 기업의 사회적 책임에 관한 논의는 이러한 규범적 원리를 보다 지속가능한 가치창출 또는 민주적 회사 정책을 위한 정치적 규제로 전환시킨다.

서구의 복지국가 모델은 정부가 모든 사회적 이슈를 다룰 수 있다는 입장이며, 20세기말 선진시민사회는 비영리조직도 사회적 이슈를 해결할 수 있다는 주장을 하였다. 그러나 중남미와 같은 신흥국에서의 현실은 다르다. 신흥국 정부는 취약하고 효과적이지 않으며, 이들의 비영리조직들은 규모가 작고 비효율적이다. 외국의 NGO들은 신흥국 사회적 문제의 지속가능한 해결에서 문화적 차이에 직면한다. 따라서 신흥국에 진출한 글로벌 기업들은 공공기관, 비영리단체, 국제 NGO와의 협력을 통해 현지의 환경 및 사회이슈들을 해결하는데 있어서 중요한 위치를 점한다.

Sathe와 Jäger(2014)는 중남미와 같은 신흥국에서 기업이 당면하는 도전과제로서 기업의 사회적 책임과 관련된 규범적인 접근보다는 생존력(viability)과 정당성(legitimacy) 확보를 강조한다. 생존력은 신흥국의 비공식 시장, 열악한 제도, 빈약한 인프라에서도 기업이 생존할 수 있는 능력이다. 이와 함께 인구의 30% 이상이 가난하게 사는 중남미와 같은 신흥국에서 회사 성장과 재무적 성과는 지역사회와 공동체로부터 정당성을 확보하지 않으면 불가능하다.

한편 Young(2014)는 미시경제학의 생산가능곡선 개념을 기초로 하여 [그림 3]과 같은 지속가능성 경계 개념을 제시하였다. 기업이 지속가능성 경계선 상에 있으면 경제적 가치창출과 사회/환경적 가치창출간에 상충관계가

발생하며, 지속가능성 경계선 안에 있으면 가치 간에 상충관계는 피할 수 있지만 지속가능성 경계선 방향으로 기업 성과를 증대시켜야 한다. 또한 지속가능성 경계를 바깥으로 확대하는 것은 혁신을 통해 이루어진다.



[그림 3] 지속가능한 BOP 시장접근법

지속가능한 BOP시장접근법에서 경제적 가치창출을 할 수 없다는 것은 생존력이 결여되었다는 것을 의미하며, 사회적/환경적 가치창출을 할 수 없다는 것은 정당성이 결여되었다고 볼 수 있다. 2사분면은 부의 사회적/환경적 가치창출이 이루어져 현지 공동체 및 사회로부터 정당성을 부여받을 수 없으므로 지속가능하지 않을 것이다. 경제적 가치창출이 이루어지지 않는 4사분면 역시 생존성이 결여되어 지속가능하지 않을 것이다.

정의 경제적 가치창출과 사회적/환경적 가치창출이 이루어지는 1사분면만이 생존력과 정당성을 확보한 BOP시장에서의 지속가능한 영역이 될 것이다. 이 영역에서는 Young의 주장대로 지속가능성 경계선 상에 있으면 경제

적 가치와 사회적/환경적 가치의 상충관계가 이루어지고 경계선 안에 위치하면 경계선 방향으로 가치 증대를 위한 노력이 필요할 것이다. 경계선 상 또는 경계선 방향으로의 이동에서 기업의 전략 방향은 경제적 성과와 사회적/환경적 성과 중 상대적으로 어느 쪽에 무게를 두는가에 따라 달라질 것이다. 지속가능성을 바탕으로 상대적으로 경제적 성과로의 전략방향을 설정하는 것은 현지통합(local integration)으로 설명할 수 있을 것이다. Santos와 Williamson(2015)은 초국적모델의 현지적응(local adaptation)을 뛰어넘는 현지통합을 다국적기업의 새로운 미션으로 제시하면서 신흥경제에서 다국적 기업들은 현지적응만으로는 충분하지 않고 현지통합을 이루고 글로벌 적응을 하는 역발상을 해야 한다고 주장한다.

〈표 4〉 지속가능성을 위한 현지통합

우위의 원천	현지 적응	현지 통합
고객참여	<input type="checkbox"/> 현지시장 피드백에 근거 제품 재설계 <input type="checkbox"/> 조사와 초점집단을 통한 고객 상호작용 <input type="checkbox"/> 적절한 시장 루트 선택	<input type="checkbox"/> 고객, 영향자 및 선도사용자가 “자신의 상표”로서 채택 <input type="checkbox"/> 고객의 사회네트워크와 상호작용 <input type="checkbox"/> 유통업자 파트너십
공급자 상호작용	<input type="checkbox"/> 적절한 현지 공급 확인 <input type="checkbox"/> 효과적 현지 공급을 위한 생산과정 조정	<input type="checkbox"/> 장기적 공급자 관계 <input type="checkbox"/> 현지 공급자와의 네트워킹 <input type="checkbox"/> 현지 공급기반 향상을 위한 투자와 지식공유
인재풀 개발	<input type="checkbox"/> 공정을 조정하여 가용 기술에 맞춘 직무 재설계 <input type="checkbox"/> 내부 훈련	<input type="checkbox"/> 외부훈련기관과 장기적 파트너십 <input type="checkbox"/> 커리큘럼 개선을 위한 지식공유 <input type="checkbox"/> 산업 경력 사다리 창출
규제 및 제도적 진화	<input type="checkbox"/> 현지 규제에 순응 <input type="checkbox"/> 현지 기관과의 거래	<input type="checkbox"/> 규제 제정에 지식 공유 <input type="checkbox"/> 현지 제도 발전에 전향적 투자
사회적 개발	<input type="checkbox"/> 공중 관계 캠페인 <input type="checkbox"/> 기업의 사회적 책임 선도	<input type="checkbox"/> 현지 클러스터 개발 위한 공유가치 구축 <input type="checkbox"/> 공유 목표의 설정

자료: Santos and Williamson (2015)

한편, Yunus 등(2015)은 사회적 기업의 가치 제안은 사회적 문제 해결에 규정하고, 사회적 기업의 비즈니스 모델은 참여자의 자발성과 고객 행동 변화를 촉진하고 비용문제를 해결한다고 보았다. 이러한 사회적 사업 모델이 전통적인 저가 경쟁 모델과 다른 점은 시장을 일반화하는 것이 아니라 목표 시장을 명확히 하고, 제품을 재설계하거나 제조과정을 변경하여 원가를 낮추기보다는 판매와 유통구조의 변화, 즉 마케팅 변화에 초점을 둔다. 이러한 맥락에서 BOP시장의 지속가능성 영역에서 사회적/환경적 가치의 상대적 비중을 높이는 전략 방향은 사회적 사업 모델과 유사하다.

〈표 5〉 사회적 기업 모델과 전통적 저가격 모델

		저가격 경쟁 모델	사회적 사업 모델
가치 제안	목표	제품과 서비스에 대한 접근을 높여 이익 창출	재정적으로 지속가능하게 제품과 서비스에 대한 접근을 높임
	배타성	구매할 수 있는 모든 소비자	명확한 목표와 이를 거르는 방법을 회사가 결정
	품질	정품과 구별되는 낮은 품질	정품과 동일
	초점	저가 제품과 서비스	가능한 사회적 문제 해결책
가치 원천	운영	원가절감 위한 생산공급사슬 재구조화	목표 소비자에 도달하기 위해 유통 공급사슬 재구조화
	파트너십	이익 극대화 조직과 선택적 공동창출	사회복지 목표를 갖는 제 3자와 필수적 공동 창출
	혁신	제품 중심적	고객 중심적이며 생태적
	종업원동기	약함	강함
	평판	매우 낮을 확률	높을 확률

자료: Yunus et al. (2015)

3. 중남미 BOP시장에서의 기업 사례

네슬레는 2010년부터 본격적으로 브라질 파라강과 싱구강 지역에 최하층을 대상으로 100m² 규모의 슈퍼마켓 배를 띄워 영업을 시작하였다. 낙후되고 빈곤한 이 지역 소비자에 맞춰 초콜릿과 요구르트, 주스 등과 같은 저가 상품 위주로 300여종의 제품을 판매하였다. 또한 비타민이나 철분 등의 영양소를 첨가한 제품들을 제공하여 의료낙후지역 최하층의 요구에 부응하였다. ‘물위를 떠다니는 슈퍼마켓’은 시내까지 나갈 돈이나 시간이 충분하지 않은 싱구강 지역주민에게 가장 가까이 다가갈 수 있는 최고의 유통 전략이었으며, 이들을 직접 방문하는 배송서비스는 탁월한 경쟁우위요소가 되었다. 수상 지역슈퍼마켓의 경우 공급이 수요를 따라가지 못할 정도로 인기가 있어, 향후 수상지역에 대한 지속적인 투자로 브랜드 이미지 향상과 더불어 수상지역 소비자의 구매욕구를 더욱 높이는 전략이 예상된다(삼정 KPMG 2011).

BOP시장에 대한 네슬레의 전략은 부분적인 제품수정이나 저가 전략보다는 탁월한 현지 적응을 통하여 사회경제적 문제해결과 함께 경쟁우위를 추구하는 성공적인 전략이었다. 그러나 브라질 네슬레와 같은 성공적인 글로벌 기업들의 사례에도 불구하고 최근 신흥시장에 진출한 글로벌 기업들은 다른 글로벌 기업들보다도 오히려 홈 이점을 내세운 현지 토착 기업들이 유력한 경쟁자로 부상하거나, 오히려 이들에게 시장을 내어주는 사례를 급격히 증가하고 있다. 예를 들어, 애플과 삼성전자가 지배하였던 중국 스마트폰 시장에서 샤오미(15.4%), 화웨이(14.2%) 등 중국 기업들이 애플과 삼성전자를 밀어내고 시장점유율 1, 2위를 점유하였다(2015년 기준). 이러한 현상은 기존 해외 글로벌 기업들의 글로벌 통합과 현지적응 능력은 더 이상 지속가능한 경쟁우위요소가 되지 못하고, 글로벌 기업들의 글로벌 능력을 학습하고 여기에 현지 사회적 배태 능력 등의 지속가능성, 즉 새로운 글로벌 능력

을 기업 전략에 통합한 현지 다국적기업들이 해외 글로벌 기업들을 능가하기 시작하였다고 볼 수 있다. 변화가 심한 시장에서 현지 적응은 기껏해야 단기적으로 따라잡는 전략에 불과할 뿐이라는 비판을 받고 있으며, 결국 오늘날의 글로벌 환경에서는 사업을 현지 네트워크 및 사회 자체와 조화시키는 새로운 전략, 즉 지속가능성 전략이 요구된다고 할 수 있다(Santos and Williamson 2015).

이러한 측면에서 우리 기업들의 성공적인 BOP시장 진출을 위해서는 글로벌 통합과 현지적응 전략 중심의 해외 글로벌 기업들보다는 현지시장에서의 생존력과 정당성, 즉 지속가능성을 내부화한 중남미 현지 다국적 기업인 Translatina 사례들이 더욱 유익한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다. 따라서 지속가능한 BOP시장접근법의 사례로 현지적응을 넘어선 현지통합모델 사례로서의 Natura 회사와 사회적 사업모델 사례로서의 FIFCO's Nutrivida는 현지통합이나 사회적 사업모델의 전략적 선택을 통한 지속가능한 BOP시장 진출전략에 좋은 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

1) 브라질 화장품 기업 Natura

1969년에 Luiz Seabra가 설립한 Natura Cosmetics는 주로 천연 성분 화장품을 제조, 판매 유통하는 회사이다. 상파울루의 작은 점포에서 출발한 Natura는 이제 7천명 이상의 종업원을 보유하고, 아르헨티나, 칠레, 콜롬비아, 프랑스, 멕시코, 페루 등 해외 영업망을 가진 브라질 굴지의 다국적기업으로 성장하였다. 이러한 성공 배경에는 Natura의 환경 및 사회 지속가능성 기반 경영이 있다. 창업자인 Seabra는 사회 및 환경 지속가능성을 포용하는 것은 규범적인 의무가 아니라 혁신하고 번영할 수 있는 기회를 가져다 준다고 믿었다.

Natura의 주력 기초 제품은 브라질 자연에서 얻는다. 이들은 지역공동체,

지방정부 및 NGO와 함께 개발한 모델의 환경 지속가능성 원칙에 따라 원료를 채취한다. Natura가 사용하는 많은 원료들은 임산물들인데, 신뢰할 수 있는 방법으로 채취되고 검증되어야 하는 삼림감시위원회(Forest Stewardship Council) 인증을 받는다. Natura의 이러한 지속가능성 접근은 생물다양성을 보호함은 물론 지역사회 일자리를 창출하고, 노동자 자질과 능력을 향상시킴으로써 가난한 지역사회의 경제개발을 촉진하였다.

Natura에는 모든 종업원들이 지속적으로 혁신을 추구하는 동시에 자원 효율성과 보존을 장려하려는 뿌리 깊은 기업문화가 정착되어 있어 판매직원들의 이직률이 매우 낮으며, 세계적인 화장품회사들과 당당히 경쟁할 수 있게 되었다. Natura는 사회환경적 도전을 파악하고 이를 사업 기회로 전환시킬 수 있도록 하는 지속가능성 리더십 프로그램을 통한 관리자들을 교육하고 개발하는데 많은 예산을 들여 힘쓰고 있으며, 외부 이해관계자까지 확대하고 있다.

Natura는 사업과 직접 관련이 없는 영역으로까지 그들의 메시지와 철학을 확산시키고 있다. 아마존 프로젝트는 과학 연구와 혁신뿐만 아니라 주변 지역사회에 대한 교육에 초점을 맞추고 있다. 교육을 사회 변혁의 주요 동인으로 간주하여, Natura의 민간사회투자를 관리하는 Natura Institute는 문맹을 퇴치하는 Crer Para Ver 프로그램을 운영하기도 한다.

지속가능한 개발에 집중하는 Natura는 환경친화적 회사로서의 강력한 상표이미지를 구축하고, 통상적인 연구개발투자로는 불가능한 방법으로 거대 다국적기업들과 당당히 경쟁할 수 있게 되었다. 산업평균을 넘어서는 혁신율은 핵심경쟁력과 차별화를 가져다 주었으며, Natura는 보다 포용적, 의식적, 녹색의 공정한 새로운 사업모델과 경제를 창출하였다고 자부하고 있다. Natura는 2005년부터 2010년까지 연평균 26%의 성장과 2010년 약 30억달러의 수익을 올렸다.

환경 및 사회적 지속가능성 측면에서도 커다란 성과를 이루고 있다. 2009년 Natura는 원료의 79.2%를 재생자원으로 충당하고, 2007년 대비 2011년까지 탄소배출을 33%까지 줄이는 목표를 잡았으며, 쓰레기 발생과 수자원 이용을 최소화하였다. 이와 함께 Natura는 지역공동체 교육에 적극적으로 투자하고 있다. 예를 들어 회사는 지역 초중등 학교를 10년간 지원하여 이해관계자들의 충성도를 더욱 높이는 계기를 만들었다.

Natura는 초기부터 지역커뮤니티, 지방정부 및 NGO들이 회사 제품의 원료가 되는 천연자원에 관한 정보의 보고임을 간파하여, 어떻게 자원을 지속가능하게 개발할 지, 어떻게 긍정적인 사회적 및 경제적 발전을 촉진할 지에 대해 속속들이 알고 있는 커뮤니티 이해관계자들과 진정한 파트너관계를 형성함으로써 Natura는 시장의 신뢰를 얻고 이들의 지식을 활용할 수 있었다(WEF 2011).

2) 코스타리카 FIFCO's Nutrivida

코스타리카 회사인 FIFCO(Florida Ice & Farm Co.)는 중앙아메리카에서 가장 큰 식음료회사 중 하나이다. 영양과 생활(Nutrition and Life)라는 뜻을 가진 FIFCO의 사회적 기업 Nutrivida는 콜롬비아 Grameen 법인과 협력하여 영양실조라는 사회적 이슈, 특히 코스타리카를 중심으로 다른 중남미를 포함한 어린이 영양실조 문제에 초점을 맞추고 있다.

목표집단인 5세 이하 아동들의 가장 중요한 영양결핍은 아연과 철의 부족으로 인한 빈혈이며 전체의 7.6%가 앓고 있다. Nutrivida의 비전은 코스타리카에서 영양실조를 퇴치하고 역내 어린이들 모두 정상적인 성장을 하도록 하는 것이다. 가난한 지역사회의 구매 행동과 몇 가지 제품 옵션을 분석하여 Nutrivida는 첫 번째 영양증진 수단으로 건조 스프를 택하였다. 이어 스프를 보완하는 영양가 높은 분말 음료를 개발하기 시작하여, 하루 세끼 식사를 할

수 없는 이들에게 매우 저렴하면서도 완벽한 영양식을 제공할 수 있었다. 세 번째 제품은 6개월에서 2년 사이의 영유아들을 위한 영양가 높은 시리얼로 보건부와 협력하여 개발되었다.

Nutrivida 제품들의 가격은 경쟁제품들의 시장가격보다 낮음에도 불구하고 고객들의 건강을 증진시킨다. 모든 다른 제품들도 비슷한 낮은 가격으로 책정되지만 Nutrivida의 재무적 지속가능성은 FIFCO에 의해 보장된다. 재무 및 환경 성과뿐만 아니라 사회적 영향은 회사가 목표를 달성하고, 성과를 계속 높일 수 있도록 처음부터 관리된다. FIFCO는 현재 건조식품 시장에 진출하지 않아 주력 사업과 사회적 사업간 충돌을 피하고, 사회적 사업 벤처인 Nutrivida는 FIFCO의 식품 시장 노하우, 역내의 지위 및 유명 상표, 생산 전문성, 물류 및 유통경로들을 활용할 수 있다.

FIFCO는 친환경 기업이 되기 위한 노력의 일환으로 주력 사업을 중심으로 사회적 사업 포트폴리오를 구축하고 있다. 이러한 사업들은 지속가능한 자체 방식으로 물 소비부터 플라스틱용기 재활용에 이르기까지 환경에 대한 기업의 영향을 줄이는데 집중되고 있다. FIFCO는 전체 그룹의 지속가능한 가치 성장을 위하여 일련의 사회적 사업들로 주력 사업을 보완하는 길을 제시하고 있다. 지역 발전을 위한 사회적 사업을 통해 FIFCO는 이익극대화 노력을 저해하지 않으면서 사회적 이슈에 집중할 수 있다. 장기적으로 FIFCO 그룹은 회사의 기업전략 영역 중 이익을 발생시킬 수 없는 부분을 책임지는 사회적 사업을 주위에 포진시키고, 주력 분야에서 이익극대화를 추구하는 복합사업체로 발전할 것이다. FIFCO의 사회적 사업 포트폴리오는 FIFCO의 핵심 전략에 통합되어 지속가능성 경계를 확장시키는 역할을 할 것이다 (Löffler 2014).

IV. 결론

세계경제 침체 속에 활로를 모색하는 과정에서 장기적으로 신흥경제가 주목을 받고 있다. 우리나라 대기업을 포함하여 신흥시장으로 진출하는 많은 글로벌 기업들은 현지 신흥시장의 특성을 충분히 파악하지 못함으로써 현지 기업과의 경쟁에서 고전하는 등 기대하는 만큼의 성과를 거두지 못하는 것을 많이 볼 수 있다. 신흥시장은 일반적으로 서구 선진시장을 따라가는 상위계층 시장(TOP)과 그렇지 않은 최하층 시장(BOP)으로 뚜렷이 구분된다. 신흥시장 진출은 이러한 시장 구분을 전제로 각각 다른 방식의 시장접근이 요구된다.

BOP 시장은 글로벌 기업의 입장에서는 두 가지 의미를 갖는다. 첫째, 성장이 정체되어 가는 기존 시장에 대한 보완과 나아가서 미래의 엄청난 잠재력을 가지는, 선점해야 할 필요가 있는 미래 성장동력의 원천이다. 둘째, “포용적 자본주의”로 요약할 수 있는 기업들에 대한, 특히 글로벌 기업들에 대한 사회적 역할요구이다. 빈곤, 불평등, 환경오염 등 전지구적인 사회적, 환경적 문제를 해결하는데 있어서 기업의 역할이 점점 중요해지고 있다. BOP 시장에 대한 기존의 접근방식, 즉 글로벌 통합과 현지 적응을 통한 글로벌 능력으로 접근하려는 초국적모델은 한계가 있다. BOP시장은 경제 및 사회 문화적으로 기존 서구시장과는 근본적인 차이가 있으므로 기존의 글로벌 능력과는 다른 성격의 새로운 글로벌 능력이 요구된다.

풍부한 천연자원과 많은 인구를 보유한 중남미의 BOP시장은 약 4억5천만 명의 인구와 7,590달러의 시장규모를 가진 미래 성장가능성이 매우 높은 시장이다. 특히 서구의 앵글로-프로테스탄트와 대비되는 이베로-카톨릭이라는 다른 사회문화적 배경의 이질적인 사업 환경으로 인하여 중남미지역 기업 활동에 있어서는 경제적 가치뿐만 아니라 사회/환경적 가치를 포괄하는

지속가능성(sustainability) 개념이 기업 전략에 통합되어야 한다. 중남미지역은 천연자원이 풍부하여 자원 효율성을 높일 수 있는 엄청난 잠재력을 가지고 있으면서도, 소득격차, 빈곤, 부패 등 사회적 갈등이 심하며, 가톨릭 전통의 온정주의와 반세계화 정서가 뿌리깊기 때문에 이러한 사회/환경적 과제를 해결하려는 노력이 없이는 기업활동이 어려울 것이다.

지속가능한 BOP시장접근법은 규범적 차원에서의 경제적, 사회적, 환경적 가치창출을 추구하기보다는 중남미와 같은 신흥국에서 당면하는 실질적인 문제에 초점을 맞춘다. 우선 BOP시장에서 지속가능성을 확보하기 위해서는 비공식시장, 열악한 제도, 빈약한 인프라 등에서도 생존할 수 있는 생존력(viability)이 요구된다. 다음으로 BOP커뮤니티 속에서 기업활동을 하기 위해서는 지역사회, 지방정부 및 NGO등 BOP 이해관계자들로부터 사회적 허가, 즉 정당성(legitimacy)이 확보되어야 한다. 이러한 생존력과 정당성 확보는 BOP시장에서 사업을 할 수 있는 지속가능성 영역에 있음을 보장한다. 다음으로 지속가능성 영역에서 경제적 성과와 사회적·환경적 성과 사이에서의 전략적 방향 결정이 중요하다. 사회적 및 환경적 성과를 확보하는 동시에 경쟁에서의 경제적 성과를 높이기 위해서는 현지통합(local integration)이 필요하다. 이는 초국적 모델에서의 현지적응(local adaptation)과는 달리 현지에서의 포용적 네트워크(inclusive network)를 구축하여 사업의 경제적 성과를 높이는 것이다. 브라질의 Natura 화장품회사는 현지 네트워크와 통합함으로써 신뢰와 평판을 얻어 높은 경제적 성과를 구현하고 있다. 다음으로는 경제적 성과를 달성하면서도 사회/환경적 성과를 제고하기 위해서는 사회적 사업 모델을 고려해볼 수 있다. 이는 명확한 목표시장의 설정과 더불어 사회적 문제해결에 초점을 맞추는 것이다. 코스타리카의 FIFCO는 주력 사업 주변에 어린이 영양결핍해소를 목표로 하는 Nutrivida와 같은 사회적 사업 포트폴리오를 구축함으로써 사회/환경적 성과를 달성하고 있다.

세계경제의 침체와 더불어 우리나라의 경제도 저성장 기조에 접어드는 시기에 우리나라 글로벌기업들도 새로운 시장개척을 통한 활로를 적극 모색해야 할 시기이다. 그러나 기존의 방식으로 신흥시장에 진출하는 것은 단기적으로는 성과를 거둘지 몰라도 장기적으로는 어려울 수 있다. 특히 미래 잠재시장으로 인식되고 있는 신흥국 BOP시장은 새로운 시각으로 접근해야 하며, 지속가능성 전략을 통한 현지통합이나 사회적 사업모델과 같은 새로운 방식을 통해 장기적인 성공을 기대할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Achrol, R.S. and Philip Kotler (2012), "Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.40, pp.35-52.
- Altman, D.G. and L. Rego (2009), "Expanding Opportunity at the Base of the Pyramid," *People & Strategy*, Vol.32, No.2, pp.46-51.
- Anand, R., V. Tulin, and N. Kumar (2014), "India: Defining and Explaining Inclusive Growth and Poverty Reduction," *IMF Working Paper* 14,63 Washington: International Monetary Fund.
- Arnold, D. and J. Quelch (1998), "New Strategies in Emerging Markets," *Sloan Management Review* 40, No. pp.7 - 20.
- Arora, S. and H. Romijn (2012), "The Empty Rhetoric of Poverty Reduction at the Base of the Pyramid," *Organization* Vol.19, No.4, pp.481-505.
- Dawar, N. and Chattopadhyay, A. (2002), "Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets," *Long Range Planning* Vol. 35, pp.457 - 474.
- de Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West*

- and Fails Everywhere Else*, Basic Books: New York.
- Delios, A. (2010). "How Can Organizations Be Competitive But Dare to Care?" *Academy of Management Perspectives*, Vol.24, pp.25 - 36.
- Dunning, J.H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Extensions," *Journal of International Business Studies*, Spring, pp.1-31.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Folks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone.
- Fernando Casado Cañeque (2014), "Sustainability in Latin America," in Urs P. Jäger and Vijay Sathe (eds.), *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The Sustainability Frontier*, Edward Elgar, Cheltenham UK · Northampton, MA, USA.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Grondona, Mariano (2000), "A Cultural Typology of Economic Development," in Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington (eds.), *Cultural Matters - How Values Shape Human Progress*, 이종인 옮김 (2015), 『문화가 중요하다 - 문화적 가치와 인류발전 프로젝트』, 책과함께.
- Guthrie, D. and R. Durand (2008). "Social Issues in the Study of Management," *European Management Review*, Vol 5, pp.137 - 49.
- Hart, S. and C. Christensen (2002), "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," *Sloan Management Review*, Vol.44, No.1, pp.51 - 56.
- Hinings, C. and R. Greenwood (2002), "Disconnects and Consequences in Organization Theory?" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp.11

- 21.

- Hoskissons, R.E., L. Eden, C.M. Lau, and M. Wright (2000), "Strategy in Emerging Economies," *Academy of Management Journal*, Vol.43. No3, pp.249-267.
- IDB (2015), *A Rising US \$750 Billion Market; Unlocking Opportunities at the Base of the Pyramid in Latin America and the Caribbean*.
- IMF (1998), *World Economic Outlook*.
- IMF (2016), *World Economic Outlook; Too Slow for Too Long*, April.
- KITA (2016), 『Jungnammi BOPsijang hyunwhang kwa gihoi』 (중남미 BoP시장의 현황과 기회), Trade Brief, Vol.7, 2016. 3.17.
- Kiron, D., N. Kruschwitz, K. Haanaes and I. von S. Velken (2012), "Sustainability Nears a Tipping Point," *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp.68-74.
- Lindsay, Stace (2000), "Culture, Mental Models, and National Prosperity," in Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington (eds.), *Cultural Matters - How Values Shape Human Progress*, 이종인 옮김 (2015), 『문화가 중요하다 - 문화적 가치와 인류발전 프로젝트』, 책과함께.
- Löffler, Martin (2014), "Social Business," in Urs P. Jäger and Vijay Sathe (eds.), *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets; The Sustainability Frontier*, Edward Elgar, Cheltenham UK · Northampton, MA, USA.
- London, T. and S.L. Hart (2004), "Reinventing Strategies for Emerging Markets," *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp.350-370.
- Mahajan, V. and K. Banga (2006), *The 86 Percent Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the 21st Century*, Upper Saddle River,

- NJ: Pearson Education,
- Margolis, J. and J. Walsh (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp.268-305.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December, pp.56-68.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, February, pp.63-77.
- Prahalad, C. K., & K. Lieberthal (1998), "The end of corporate imperialism," *Harvard Business Review*, Vol.76, No.4, pp.68-79.
- Prahalad, C. K., & S.L. Hart (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy+Business*, 20, pp.1-13.
- Prahalad, C.K. (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press: New York.
- Ricart, J.E., M.J. Enright, P. Ghemawat, S.L. Hart and T. Khanna (2004), "New Frontiers in International Strategy," *Journal of International Business Studies*, Vol.35, pp.175 - 200.
- Sachs, J. (2005), *The End of Poverty: Economic Possibility for Our Time*, New

- York, Penguin.
- Samjung KPMG (2011), 『Brazil sobisijang teksung』(브라질 소비시장의 특성), Issue Monitor.
- Santos, José F.P. and Peter J. Williamson (2015), "The New Mission for Multinationals," *MIT Sloan Management Review*, Vol.56, No.4, pp.44-54.
- Sarathy, R. and E.R. Banalieva (2014), "Economic Development and Marketing Strategies: A Competitive Lens," *Organizations and Markets in Emerging Economics*, Vol.5, No.1, pp.49-73.
- Sathe, Vihay and Urs Jäger (2014), "Sustainability for Strategy," in Urs P. Jäger and Vijay Sathe (eds.), *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The Sustainability Frontier*, Edward Elgar, Cheltenham UK · Northampton, MA, USA.
- Sen, A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. (2010), *The Idea of Justice*, London: Penguin Books.
- Stahl, Günter K. and Rosalie L. Tung (2015), "Towards a More Balanced Treatment of Culture in International Business Studies; The Need for Positive Cross-Cultural Scholarship," *Journal of International Business Studies*, 46, pp.392-414.
- The Borgen Project, www.borgenproject.org.
- Tung, R.L. and A. Verbeke (2010), "Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the Quality of Cross-cultural Research," *Journal of International Business Studies*, 41, pp.1259-1274.
- Watkins, K., et al. (2005). *Human Development Report 2005*, New York: The United Nations.
- WEF (2011), *Redefining the Future of Growth: The New Sustainability*

Champions, World Economic Forum Report.

Young, D. (2014), "The Sustainability Frontier," in Urs P. Jäger and Vijay Sathé (eds.), *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets; The Sustainability Frontier*, Edward Elgar, Cheltenham UK · Northampton, MA, USA.

Yunus, Muhammad, Frédéric Dalsace, David Menascé and Bénédicte Faivre-Tavignot (2015), "Reaching the Rich World's Poorest Consumers," *Harvard Business Review*, March, pp.46-53.

〈국문요약〉

글로벌 경쟁이 심화되고 기존 시장이 포화됨에 따라 우리나라 기업들을 포함한 많은 글로벌기업들이 신흥시장을 주목하고 있으나, 기대와는 달리 신흥시장 진출에 여러가지 어려움을 겪고 있다. 신흥시장에는 기존 선진시장을 닮아가는 최상층 시장과 달리 대중 시장인 최하층(BOP)시장이 존재하며, BOP시장은 글로벌 기업들의 수익성 제고를 위한 미래 성장동력으로서의 가치와 함께 빈곤, 환경문제 등 현지 사회경제적 문제에 대한 기업들의 적극적 역할이 요구되는 시장이다.

BOP시장에 대한 접근은 글로벌 통합과 현지 적응에 기초한 초국적 모델에 의한 신흥시장 진출전략으로는 한계가 있으며 새로운 접근이 필요하다. 이러한 관점에서 최근 생존력과 정당성 확보를 통한 지속가능한 BOP 시장 접근법이 제시되고 있다. 지속가능한 BOP 시장접근법은 글로벌 통합과 현지 적응 중심의 초국적 모델과는 달리 현지통합 또는 사회적 사업모델에 따른 전략적 선택을 통해 지속가능한 영역 내에서 경제적 성과와 사회적·환경적 성과를 추구하는 것이다. 중남미 BOP시장에서 지속가능한 BOP 시장 접근법의 보다 구체적 내용을 제시하기 위하여 중남미 현지 다국적 기업인 Translatina의 현지통합 및 사회적 사업모델의 성공사례를 제시하였다.

주제어: 지속가능성, 신흥 시장, 초국적 모델, 최하층 시장, 현지 통합, 사회적 사업

- ▮ 논문투고일자: 2016년 4월 30일
- ▮ 심사완료일자: 2016년 6월 15일
- ▮ 게재확정일자: 2016년 6월 20일